

Uq"entwickeln Sie eine Strategie für die Zeit nach der Coronakrise

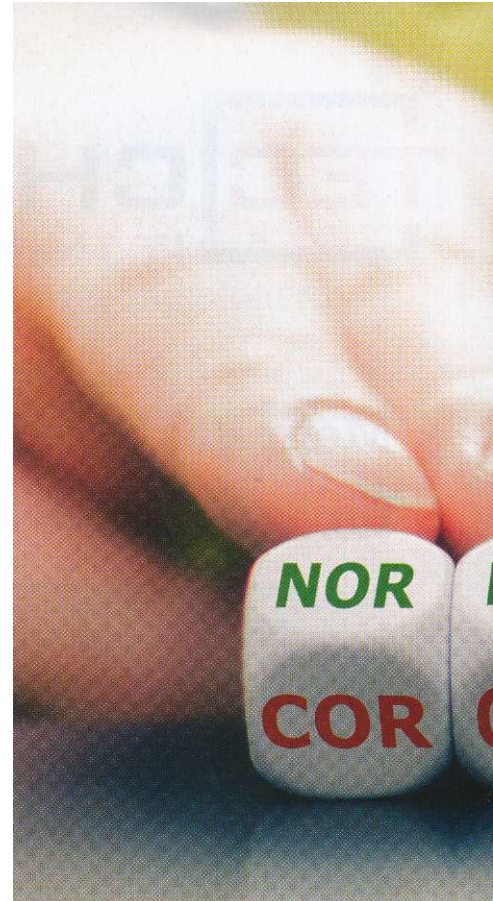
Um ihr Unternehmen in der Krise zu steuern und danach wieder anzugreifen, können sich Entscheider momentan fast nur auf Annahmen stützen. Umso wichtiger ist es, in der Strategie-Entwicklung agil vorzugehen.

Von Dr. Georg Kraus, geschäftsführender
Gesellschafter der Unternehmensberatung
Dr. Kraus & Partner, Bruchsal

Git dem Ausbruch der Coronakrise Anfang März in Deutschland sind einige Wochen vergangen. Die Schockwellen, mit denen Mitarbeiter und Management zu kämpfen hatten, sind mittlerweile abgeebbt. Das liegt auch daran, dass viele Verantwortliche die erforderlichen Akutmaßnahmen ergriffen haben, um zum Beispiel die Liquidität ihrer Unternehmen zu sichern. Jetzt wendet sich das Augenmerk der Topentscheider der Frage zu: Was können wir tun, um die Existenz unseres Unternehmens langfristig zu sichern und aus der Krise sogar als Gewinner hervorzugehen?

Relativ einfach lässt sich diese Frage für die vielen Kleinunternehmen, etwa Gastronomiebetriebe oder Friseursalons, beantworten, deren Märkte lokal bedient werden müssen. Sie können wenig tun. Im Mittelpunkt steht bei ihnen die Frage: Reichen die finanziellen Ressourcen, um die Krise zu überstehen? Wenn nein, sind sie pleite, wenn ja, werden sie so bald wie möglich ihre Türen wieder öffnen und ein Business-as-usual betreiben.

Anders sieht die Situation bei größeren Konzernen aus, die sich auf einem multinationalen oder gar globalen Markt bewegen. Hier fällt sogar erfahrenen Entscheidern auf die Frage „Wie geht's weiter?“ wenig ein. Der weitere Verlauf der Coronakrise ist nun einmal nicht abschätzbar. Sicher ist aber, dass die Krise die Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen Handelns solcher Unternehmen verändert. Die bisherigen Strategien könnten nicht mehr greifen, es muss grundsätzlich nachgedacht werden.



Annahmen und Hypothesen

Wie vielschichtig und komplex der Change- oder Transformationsprozess in Folge einer solchen Krise ist, wird den Entscheidern wohl erst klar, wenn sie ihre Ist-Situation reflektieren. So ist zum Beispiel heute noch nicht absehbar, wie sich die Krise auf die Staatengemeinschaft auswirken wird. Wird sie die EU oder zumindest Teile von ihr zusammenschweißen? Oder bleibt die Union nur noch auf dem Papier bestehen?

Völlig unklar ist auch, wie sich die Nationalstaaten in Wirtschaftsfragen verhalten werden. Die Krise könnte zu mehr staatlichem Durchgriff und zu Planwirtschaft führen. Sie könnte die protektionistischen Tendenzen in manchen Staaten verstärken und zu höheren Handelsbarrieren führen. Was wird aus den Schwellen- und Entwicklungsländern? Werden unsere Lieferketten für gewisse Rohstoffe nachhaltig zusammenbrechen? Unklar ist auch, ob auf die Krise eine Konzentrations- und Übernahmewelle folgt. Zudem deutet sich an, dass die digitale Transformation der Wirtschaft und der Online-Handel starken Rückenwind bekommen. Unklar ist indes, wie nachhaltig diese Veränderung ist.



Vorbereiten auf die Nach-Corona-Zeit

Viele von uns hoffen im Stillen auf eine schnelle Rückkehr zur Normalität. Doch die ist keineswegs sicher. Derzeit leben viele Betriebe von der Substanz, nicht alle Lieferanten und Kunden werden überleben. Unklar ist auch, wie sich die globalen Märkte entwickeln werden, und welche Überraschungen der Staat, der die Lächer in den öffentlichen Kassen stopfen muss, für uns bereithält. Unternehmen sind gut beraten, sich strategisch mit ihrer Zukunft zu beschäftigen.

Ähnliche Fragen stellen sich auf der mikroökonomischen Ebene. Zum Beispiel ist unsicher, ob die Mitarbeiter, die zurzeit praktische Erfahrung mit der Arbeit im Home Office sammeln, nach der Krise noch akzeptieren, täglich von 8 bis 17 Uhr im Büro zu sein. Unklar ist auch, wie sich die Unternehmenskultur entwickelt: In der Krise und der darauffolgenden Wiederaufbauphase werden viele Entscheidungen top-down getroffen, was nicht ohne Einfluss bleiben dürfte.

Iterativ und inkrementell vorgehen

Fragen über Fragen, auf die man eigentlich eine Antwort bräuchte, wenn man ein Strategie für die Zeit nach der Krise entwerfen will. Doch momentan lassen sich nur Hypothesen formulieren und darauf aufbauende Szenarien entwerfen. Das sollten die Entscheider in den Unternehmen auch tun, denn es ist und bleibt ihre Aufgabe, in ihren Organisationen jetzt die Weichen für die Zeit nach der Krise in Richtung Erfolg zu stellen.

Dabei können sie, um zwei Termini aus dem agilen Projektmanagement zu gebrauchen, letztlich nur iterativ und inkrementell vorgehen. Das heißt, sie können aufgrund ihres jeweils

aktuellen Wissensstands stets nur vorläufige Strategien und hierauf aufbauende Maßnahmenpläne entwickeln, um dann regelmäßig zu überprüfen: Waren die Annahmen, die ihnen zugrunde lagen, richtig, oder müssen wir unsere Strategie modifizieren?

Allein oder im Team agil entscheiden

Hier einige Tipps, wie Sie bei der Strategieentwicklung in einer so diffusen Entscheidungssituation wie der aktuellen Coronakrise vorgehen können.

Machen Sie sich und Ihren Kollegen die Komplexität der Entscheidungssituation bewusst.

Überlegen Sie sich zum Beispiel vor einem Strategieworkshop mit den Topentscheidern in Ihrem Unternehmen, in welchen Bereichen durch die Krise relevante Veränderungen entstehen könnten. Verdeutlichen Sie Ihren Mitstreitern zunächst an einigen Beispielen, wie komplex und vielschichtig die aktuelle Entscheidungssituation ist, und dass sie sich bei der Strategieentwicklung weitgehend auf Annahmen stützen müssen. Deshalb kann die beschlossene Strategie nur eine vorläufige sein, die regelmäßig überprüft und gegebenenfalls modifiziert wird.

Machen Sie sich Ihre Rolle in dem Entscheidungsprozess bewusst.

In einem diffusen, von rascher Veränderung geprägten Umfeld können Entscheidungen, insbesondere solche, bei denen viele Einflussfaktoren und Wechselwirkungen zu berücksichtigen sind, oft nicht im Konsens getroffen werden. Vielmehr muss irgendwann eine Person sagen „So machen wir es ...“ beziehungsweise „in diese Richtung marschieren wir, selbst wenn damit die Risiken A, B und C verbunden sind.“

Konflikte durch neutrale Moderation vorbeugen.

Überlegen Sie sich vorab, ob ein neutraler Experte den Strategieworkshop moderieren sollte. Teilnehmer am Strategiefindungs-Prozess werden die Ist-Situation, die aus der Krise resultierenden Risiken und Chancen und damit auch die Handlungsmöglichkeiten verschieden einschätzen. Deshalb sind Konflikte vorprogrammiert. Groß ist auch die Gefahr, sich in endlosen Detail- und Was-wäre-wenn-Diskussionen zu verlieren. Ein neutraler Moderator kann helfen, die Diskussionen in eine zielführende Richtung zu lenken, ohne sie zu unterbinden. Das ist besonders wichtig, wenn auch harte Entscheidungen auf der Agenda stehen.



Bemerkungen:

Balanced Scorecard - So setzen Sie Ihre Strategien in aktives Handeln um.
www.cowo.de/a/3548868

Total Quality Management - So erreichen Sie hohe Kundenzufriedenheit und Servicequalität.
www.cowo.de/a/3607700

Customer Experience Management - Nach der Krise wird der Kampf um die Kunden intensiver geführt.
www.cowo.de/a/3548341

► **Entscheidungsfelder und deren Wechselwirkungen identifizieren.**

In einem Strategieworkshop, der sich mit der Neuaufstellung nach der Krise beschäftigt, sollten sich die Teilnehmer zunächst klarmachen, wie sich die Rahmenbedingungen für das wirtschaftliche Handeln ändern oder geändert haben. Das hat Auswirkungen auf Geschäftsprozesse und ganze Unternehmensbereiche. Ebenso gilt es, entstehende Wechselwirkungen zu analysieren: Was würde es zum Beispiel für Ihre Beschaffung, Ihre Produktion, Ihren Verkauf bedeuten, wenn sich nach der Krise die Handelsbarrieren erhöhen und Märkte strenger reguliert würden?

Entwickeln Sie Szenarien und ermitteln Sie Ihre Handlungsoptionen.

Entwerfen Sie aufgrund Ihrer Analyse der Ist-Situation sowie der möglichen Folgen der Krise für Ihren Markt Zukunftsszenarien und leiten Sie daraus strategische und konkrete Handlungsoptionen ab. Versuchen Sie, soweit möglich, eine objektive Entscheidungsbasis hierfür zu schaffen - zum Beispiel, indem Sie sich fragen:

- ➔ Was spricht für oder gegen die verschiedenen Szenarien?
- ➔ Auf welchen Annahmen und Voraussetzungen basiert der potenzielle Erfolg der verschiedenen Optionen?
- ➔ Welche Investitionen erfordern ihre Realisierung?
- ➔ Welche Chancen und Risiken sind damit verbunden?

Seien Sie dabei stets bewusst: Auch die scheinbar objektivste Entscheidungsbasis beruht auf zahlreichen Annahmen.

Treffen Sie strategische Entscheidungen in Ruhe und nicht überhastet.

Überlegen Sie, nachdem die Optionen auf dem Tisch sind, ob eine sofortige Entscheidung nötig ist. Anders als in der akuten Krise, wenn es darum geht, die Liquidität des Unternehmens zu sichern, ist das bei strategischen Fragen eher selten der Fall. Denken Sie darüber nach,

auch wenn Sie als Macher den Knoten gern sofort zerschlagen würden, ob es nicht zielführender wäre, die Entscheidung um einige Tage zu vertagen - schon weil man folgenschwere Sachverhalte nie unter Stress und im Hauruck-Verfahren entscheiden sollte. Ein Vertagen eröffnet Ihnen und Ihren Kollegen auch die Chance, die Optionen nochmals mit Experten und Personen, die eine andere Sicht haben, zu diskutieren, und so eventuell zu einer veränderten Sichtweise zu gelangen.

Hören Sie auf Ihr Bauchgefühl.

Fragen Sie sich zum Beispiel: Welche Motive und Hoffnungen verbinde ich mit meinem Lösungsansatz? Stecken dahinter vielleicht Glaubenssätze, die keine Relevanz mehr haben? Dies ist Entscheidern, wenn es in einem Workshop hitzig hergeht, oft nicht bewusst. Mit etwas zeitlichem Abstand wird es ihnen jedoch meist klar. Das veranlasst sie häufig dazu, ihr klares Ja oder Nein zu gewissen Optionen zu relativieren. So können Entscheidungen eher im Konsens getroffen werden - was für deren Tragfähigkeit und Umsetzung relevant ist.

Überprüfen Sie die Beschlüsse regelmäßig und halten Sie nicht an schlechten Entscheidungen fest.

Führen Sie sich als Team, nachdem Sie entschieden haben, nochmals vor Augen, auf welchen Annahmen Ihre Beschlüsse beruhen - zum Beispiel darüber, wie sich Ihr Markt entwickelt. Vereinbaren Sie anschließend regelmäßige Termine, in denen Sie gemeinsam überprüfen, inwieweit Ihre Annahmen richtig waren und die von Ihnen initiierten Maßnahmen, um die strategischen Ziele zu erreichen, zielführend sind.

Das erleichtert es auch Ihren Mitstreitern, die eine andere Sicht auf die Situation hatten und deshalb andere „Lösungen“ präferierten, sich mit den Entscheidungen zu arrangieren, da sie wissen: Wenn sie sich als „falsch“ erweisen, werden sie entweder über Bord geworfen oder neu justiert.

(hw)